



Aalborg Universitet

AALBORG UNIVERSITY
DENMARK

Organisering af projektudvikling - KulturarvNord

Mark, Stine

Publication date:
2012

Document Version
Tidlig version også kaldet pre-print

[Link to publication from Aalborg University](#)

Citation for published version (APA):

Mark, S. (2012). *Organisering af projektudvikling - KulturarvNord*. Institut for Læring og Filosofi, Aalborg Universitet.

General rights

Copyright and moral rights for the publications made accessible in the public portal are retained by the authors and/or other copyright owners and it is a condition of accessing publications that users recognise and abide by the legal requirements associated with these rights.

- ? Users may download and print one copy of any publication from the public portal for the purpose of private study or research.
- ? You may not further distribute the material or use it for any profit-making activity or commercial gain
- ? You may freely distribute the URL identifying the publication in the public portal ?

Take down policy

If you believe that this document breaches copyright please contact us at vbn@aub.aau.dk providing details, and we will remove access to the work immediately and investigate your claim.

Organisering af projektudvikling – KulturarvNord



AALBORG UNIVERSITET

Organisering af projektudvikling - KulturarvNord

Forskningsrapport · 35 · 2012

© 2012 Institut for Læring og Filosofi og Stine Mark

ISBN 978-87-91543-98-2 (e-book)

Rapporten er udarbejdet for KulturarvNord

Udgivet af

Institut for Læring og Filosofi
Aalborg Universitet
Sohngaardsholmsvej 2
DK 9000 Aalborg
Tel +45 – 9940 9950 – Fax +45 - 9815 6542
learning@learning.aau.dk
www.learning.aau.dk

Indhold

Forord	3
Projektorganisering i KulturarvNord i dag.....	4
Anbefalinger til fremtidig projektorganisering i KulturarvNord.....	5
Litteratur.....	7

Forord

Organisering af projektudvikling - KulturarvNord er udarbejdet af forskningscenteret INCEVIDA, Aalborg Universitet 2012, og gennemført i et samarbejde mellem INCEVIDA og museumsnetværket KulturarvNord.

I rapporten tages der udgangspunkt i empirisk materiale indhentet via interviews med nøglepersoner i KulturarvNord. På baggrund af dette materiale og projektledelsesteori oplistes en række anbefalinger til det videre arbejde i museumsnetværket.

Projektorganisering i KulturarvNord i dag

KulturarvNord (KulturarvNord 2008) er et museumsnetværk bestående af hovedparten af de nordjyske statsanerkendte museer; Vesthimmerlands Museum, Vendsyssel Kunstmuseum, Vendsyssel Historiske Museum, Try Museum, Skagens Museum, Nordjyllands Kystmuseum, Museet for Thy og Vester Hanherred, Læsø Museum, Limfjordsmuseet og Kunsten. Netværkets sigte er at samarbejde om at tiltrække store projekter og dermed investeringer til Nordjylland og dermed bidrage til udvikling og vækst for museerne, deres lokalområder og regionen (se endvidere effektreghnskaber for museerne INCEVIDA 2012a; INCEVIDA 2012b; INCEVIDA 2012c; INCEVIDA 2012d; INCEVIDA 2012e samt *Kulturarvnord – styrker, svagheder, muligheder og trusler* INCEVIDA 2012f).

Pt. har KulturarvNord ikke en specifik model til generering af nye projekter i netværket. Idégenereringsprocessen og udviklingsarbejdet foregår primært i bestyrelsen bestående af fem indvalgte museumsdirektører. Museumsdirektørerne kan karakteriseres som kreative, fremadsynede igangsættere, der formår at bidrage med innovative ideer i netværket. Input fra øvrige museumsansatte i netværket opstår ofte ved generalforsamlinger, eller bestyrelsesmedlemmerne tager ideer med fra egne museumsansatte til bestyrelsesmøderne. Med hensyn til yderligere input fra øvrige museumsansatte samt fra museer uden repræsentant i bestyrelsen ses det i netværket som gavnligt, hvis der kunne afholdes flere møder, konferencer mv. med deltagelse af hele museumsnetværket. Eftersom KulturarvNord stort set er en pengeløs organisation bortset fra et mindre medlemskontingent, er det dog vanskeligt at finde ressourcer til disse formål.

Netværkets begrænsede økonomiske og dermed tidsmæssige ressourcer har desuden konsekvenser for informations- og kommunikationsniveauet i KulturarvNord. Da der ikke findes et fælles sekretariat for KulturarvNord, kunne informations- og kommunikationsniveauet med medlemmerne samt til det politiske niveau i Regionen med fordel optimeres. Ressourcerne bruges primært på projekterne og ikke i så høj grad på kommunikation og information. Information af medlemmer er dog væsentligt, ligesom det er vigtigt, at beslutningstagere er vidende om, at KulturarvNord er en succeshistorie, der hiver midler hjem til udvikling i Nordjylland. Det er besluttet og igangsat, at der skal udsendes nyhedsbreve, men udformning af sådanne er ressourcekrævende, hvilket igen understreger behovet for et fælles sekretariat.

Fandtes ressourcerne ser nøglepersoner i KulturarvNord et stort potentiale i skabelse af et permanent sekretariat for netværket, hvis eneste fokusområde er kunst og kultur i den nordlige del af Danmark. Et sådant sekretariat skulle på overordnet niveau stå for servicering af KulturarvNords medlemmer, sørge for optimal kommunikation og information samt indtage en projektskabende, projektledende og projektkoordinerende rolle (se også *Kulturarvnord – styrker, svagheder, muligheder og trusler* INCEVIDA 2012f).

Anbefalinger til fremtidig projektorganisering i KulturarvNord

I *Grundbog i projektledelse* (2011) anbefales det, at der i forbindelse med projektmodningsprocesser ned-sættes en beslutningsgruppe. Beslutningsgruppen kunne, som tilfældet er i KulturarvNord, være bestyrelsen. Det væsentlige er, at gruppen er bredt funderet, eftersom mange perspektiver skal være repræsenteret i gruppen. Når en idé opstår, bør der udarbejdes en projektplan, hvor idéen konkretiseres. Derefter præsenteres projektplanen for bestyrelsen, som kan byde ind med input og beslutter, hvorvidt projektet skal søsættes (Mikkelsen & Riis 2011: 111-113).

Projektplanen kan indeholde alle eller nogle af følgende punkter:

1. Projektets baggrund og sigte
2. Projektets interessenter
3. Projektets omverden
4. Formning af projektet (mission, vision, opgaver, resultat)
5. Fremgangsmåde og plan
6. Organisering, bemanning og samvirke
7. Ressourcer, arbejdsindsats og økonomi
8. Opmærksomhedsområder (udfordringer, usikkerheder, forudsætninger)
9. Styring og ledelse
10. Forankring af projektet og planen (opbakning, accept af plan mv.).

(Mikkelsen & Riis 2011: 316-331).

Element 1: Projektets baggrund og sigte omhandler udarbejdelse af problemformulering, afgrænsning af projektet, behov og nytte af de ønskede resultater og effekter af projektet, mulige forhindringer undervejs i projektet, involverede aktører og deres forpligtigelser samt tilgængelige kompetencer og erfaringer med området (Mikkelsen & Riis 2011: 318-319).

Element 2: Projektets interessenter vedrører de aktører, der bliver påvirket af projektet – positivt eller negativt. Hvilken adfærd, hvilke holdninger og forventninger kan projektet medføre hos interessenterne, hvordan kan interessenterne bidrage til projektet, og er der behov for påvirkning af interessenterne (information, høring mv.)? (Mikkelsen & Riis 2011: 319-320).

Element 3: Projektets omverden drejer sig om interne og eksterne forhold, der kan påvirke og påvirkes af projektet. Sådanne forhold kan være de enkelte museers strategier, missioner, visioner, opgaver etc., andre projekter, politiske rammevilkår mv. (Mikkelsen & Riis 2011: 321-322).

Element 4: Formning af projektet er en udbygning af element 1. Projektets mission og nyttemål tydeliggøres; fra i konceptfasen at tegne billedet af den ideelle løsning, modificeres projektet til en realistisk løsning. Projektets bærende idéer, konkrete mål, kompleksitet, menneskelige elementer, arbejdsprocesser, afklarede og uafklarede forhold, ambitionsniveau mv. udspecificeres (Mikkelsen & Riis 2011: 322-324).

Element 5: Fremgangsmåde og plan vedrører projektets indhold (opgaven) og struktur, herunder tidsplan, overordnede forløb, milepæle, hovedaktiviteter og slutprodukter for indsatsområderne (Mikkelsen & Riis 2011: 324-325).

Element 6: Organisering, bemanding og samvirke – her fastlægges interessenterne engagement og bidrag samt deres vilkår for medvirken. Ligeledes konkretiseres projektets behov for viden, kunnen og arbejdsindsats, arbejdsstrukturen og kommunikation (intern og ekstern) i projektarbejdet analyseres, og det afklares, hvordan kendskabet til projektet er i og uden for projektorganisationen. Således opnås der viden om (og forståelse og accept af) interessenterne forventninger om kommunikation og projektets behov for kommunikation udadtil. Afstemt efter projektets konkrete behov fastlægges styringsmøder og møder med øvrige interessenter (Mikkelsen & Riis 2011: 325-327).

Element 7: Ressourcer, arbejdsindsats og økonomi drejer sig om projektets behov for samt adgang til ressourcer i form af viden, færdigheder, økonomiske midler samt anskaffelse af sådanne. Der fastlægges desuden retningslinjer for håndtering af mulige usikkerheder og risici i denne forbindelse (Mikkelsen & Riis 2011: 327-329).

Element 8: Opmærksomhedsområder – her tegnes ud fra de forudgående planlægningselementer det samlede billede af projektets kompleksitet, udfordringer og usikkerheder; Hvor styrbart er projektet ift. udnyttelse af muligheder, risici, tilpasning og fleksibilitet? Der lægges desuden en plan for kvalitetssikring og omverden (påvirkning og overvågning), og der udarbejdes en liste over opmærksomhedspunkter med ansvarlige projektdeltagere (Mikkelsen & Riis 2011: 329-330).

Element 9: Styring og ledelse handler om ledelsesformen i projektet; Principper for styring af projektets resultater, kvalitet, tidsforløb, ressourceindsats, økonomi mv. Der skabes klarhed over projektets udfordringer (omfang og placering af usikkerheder), interessenterne forventninger og krav til projektstyring samt kompetencebehov ift. projektledelse (Mikkelsen & Riis 2011: 330-331).

I forbindelse med det sidste *Element 10: Forankring af projektet og planen* sikres opbakningen af projektet mht. ressourceindsats og beslutninger. Desuden afklares væsentlige spændingsfelter, og potentielle ændringer i interessenterne forventninger afdækkes. Det er væsentligt, at der opnås accept af planen fra projektets partnere, og at div. chefer accepterer eventuel afgivelse af ressourcepersoner samt planen for deres arbejdsindsats (Mikkelsen & Riis 2011: 331).

Ideelt set skal der stilles midler til rådighed i projektmodningsprocessen, eksempelvis timeløn til dem, der udarbejder detaljeret projektbeskrivelse og ansøgning om eksterne midler. Pt. er dette ikke tilfældet for KulturarvNord, som jf. forrige afsnit stort set er en pengeløs organisation og eksempelvis ikke har ressourcer til aflønning af et sekretariat, der kunne varetage store dele af projektorganiseringen i netværket.

Litteratur

INCEVIDA (2012a): *Effektregnskab for projektet "Digitales II – Det svære valg"*, Aalborg Universitet

INCEVIDA (2012b): *Effektregnskab for projektet "Skagen Odde Interaktions Projekt"*, Aalborg Universitet

INCEVIDA (2012c): *Effektregnskab for projektet "Rubjerg Knude – formidling af naturen gennem edutainment og sansning"*, Aalborg Universitet

INCEVIDA (2012d): *Effektregnskab for projektet "Museer som kulturøkonomisk drivkraft i yderområdet"*, Aalborg Universitet

INCEVIDA (2012e): *Effektregnskab for "Netværksprojektet - Netværksplatform til kulturarvsklynge Nordjylland"*, Aalborg Universitet

INCEVIDA (2012f): *KulturarvNord – styrker, svagheder, muligheder og trusler*, Aalborg Universitet

KulturarvNord (2008): <http://www.kulturarvnord.dk/>

Mikkelsen, Hans & Jens Ove Riis (2011): *Grundbog i projektledelse*. 10. udgave. PRODEVO ApS